GRÜNDER

Familienbande

Als Paar oder Geschwister eine Agentur gründen? Klingt gut, kann in der Praxis jedoch zu allerlei Problemen führen: menschlich und geschäftlich. Vier Geschichten von der Euphorie des Aufbruchs, ganz besonderen Beziehungen und der Lehre aus dem Scheitern.

Als Gabriele Horcher 1980 den Klassiker „Ein Pyjama für zwei" sieht, prägt sie der Film quasi für immer. In der Komödie spielen Rock Hudson und Doris Day erfolgreiche Inhaber konkurrierender Agenturen. Über viele Umwege und skurrile Situationen finden sie – wie sollte es anders sein – als Liebespaar zusammen. Für Horcher, damals zwölf Jahre alt, habe festgestanden: „Einen Job, der Spaß macht, in dem es so kunterbunt zugeht und in dem man zum Schluss noch den Mann fürs Leben findet – den will ich."

Zwar darf bezweifelt werden, ob die Hollywood-Version des Agenturlebens als reale Blaupause taugt, Fakt ist jedoch: Horcher erfüllte sich ihren Kindheitstraum im Jahr 2000. Gemeinsam mit Thomas Möller gründete sie Möller Horcher in Offenbach am Main. Ihr Fokus: B2B-Kommunikation für Kunden aus der Tech-, IT- und E-Commerce-Branche. 16 Angestellte haben die Eheleute. Möller, Germanist und Filmhistoriker, kümmert sich um Texte und Inhalte, Horcher um die Geschäftsentwicklung. Oder, wie Möller es formuliert: „Ich schreibe, sie redet."

Als alles auf den Tisch kam

Diese Trennung habe sich von selbst ergeben und sei ein großer Vorteil: „Es war nie nötig, Claims abzustecken. Auch wenn der Haussegen mal schief hängt, können wir sagen: Jeder ist in seinem Bereich derjenige, der die Entscheidungen trifft. So entsteht der Raum, sich darauf zu besinnen, was privat ist und was im Büro nichts zu suchen hat", sagt Horcher.

Ähnlich strukturiert geht es bei Nils Wulf und Katja Garff in Hamburg zu. Die beiden sind seit vier Jahren ein Paar und seit April 2017 durch die gemeinsame Firma Makers and Breakers auch geschäftlich verbandelt. Er betreut die Kunden hinsichtlich Neugeschäftsentwicklung, sie ist verantwortlich für deren strategische Positionierung. Anders als Horcher, die die Selbstständigkeit nur gemeinsam mit ihrem Mann wagen wollte, gründete Garff ihre Beratung für Firmen aus der Kreativ- und Medienwirtschaft 2016 als Einzelkämpferin. Dass ihr Partner ein paar Monate später einsteigen könnte, war für die 50-Jährige damals noch kein Thema.

Doch an einem Wochenende im zweiten Jahr nach der Gründung kam der Prozess ins Rollen, kam „alles auf den Tisch", wie Garff sagt. Wulf, viele Jahre lang bei Mediavermarktern tätig, wollte raus aus seiner damaligen Position. Angebote habe es gegeben, das Richtige sei aber nicht dabei gewesen. Schließlich fiel der Satz: „Ich könnte mir auch vorstellen, mich selbstständig zu machen." Garffs Reaktion: „Den möchte ich nicht als Konkurrenten haben, dafür ist er zu gut." Im Nachhinein scheint beiden die Entscheidung ganz logisch: „Wir sind die jeweilige Ergänzung dessen, was der andere nicht hat."

Ping-Pong

Leicht fiel Wulf der Schritt trotzdem nicht. In der Patchwork-Konstellation tragen beide Verantwortung für drei erwachsene Kinder zwischen 19 und 21 Jahren. Wulf verspürte monetären Druck, grübelte. Geholfen hat die positive Einstellung seiner Partnerin: „Ich vertraue darauf, dass es immer weitergeht. Wir stellen unsere Leistung dem Markt in einer GmbH zur Verfügung. Wenn das nicht mehr gewünscht ist, machen wir das eben in einer anderen Form." Diese Leichtigkeit liegt auch in dem Minimalgepäck begründet, mit dem Makers and Breakers zurzeit unterwegs ist. Die beiden Gründer arbeiten hauptsächlich mit Freelancern zusammen und ändern die Konstellationen je nach Auftrag.

Eine klare äußere Struktur helfe, Grenzen einzuhalten, sagt Sandra Hornsteiner. Die ausgebildete Therapeutin ist Spezialistin für Unternehmerpaare – und ist selbst eine Hälfte einer solchen Konstellation. Die andere Hälfte ist ihr Mann Robert, seit 18 Jahren Management- und Führungskräfte-Trainer.

Die beiden betreiben eine Praxis am Bodensee. Ihr Markenzeichen: das Unternehmer-Wochenende. Von Freitagnachmittag bis Sonntagvormittag arbeiten sie mit Paaren, die neben dem Beruf im Alltag kaum Zeit finden, sich um die Beziehung zu kümmern. „Zu uns kommen zwei

Blut ist dicker als Wasser: Nachdem die geschäftliche Partnerschaft mit ihrer Schwester zerbrach, machte Anja Lottmann (50) mit ihrem Ehemann Thomas Hartmann (68) als Lottmann Communications weiter.

Arten von Paaren: Solche, die Probleme haben, und sich einfach ein schöneres Miteinander wünschen. Und solche, bei denen es keine gemeinsame Vision mehr gibt." Die Übergänge, so Hornsteiner, seien fließend. Ziel des Wochenendes sei es, einen anderen Umgang miteinander zu lernen und sich über die Kernthemen der eigenen Beziehung bewusst zu werden, zu erkennen, dass unterschiedlichen Streits oft dasselbe Thema zugrunde liege. „Und das spielt dann immer wieder Ping-Pong", sagt Hornsteiner.

Wenn aus Partnern Feinde werden

Aus ihrer Sicht gibt es zwei Besonderheiten in Beziehungen von Menschen, die miteinander Verantwortung für ein Unternehmen tragen: „Erstens sind sie rund um die Uhr Paar und Geschäftspartner. Da passiert es oft, dass man sich nicht mehr um den anderen als Beziehungspartner kümmert, sondern nur noch das Geschäft sieht." Zweitens blockieren sich Partner mitunter gegenseitig: „Die Angst, was mit der Beziehung passiert, wenn sich etwas verändert, kann zu Distanz führen. Wie soll man gehen, wenn man so lange an einem Strang gezogen hat?"

An den Beziehungswochenenden steht deswegen eine Funktion des Stammhirns im Mittelpunkt, die man laut Hornsteiner als „Freund/Feind-Schalter" bezeichnen kann: „Wenn wir unter Druck geraten, Stress haben oder gar in Existenznöte kommen, schüttet unser Gehirn enorm viele Stresshormone aus. Wir haben buchstäblich Angst, dass wir diese Situation nicht überleben. Der andere wird dann nicht mehr als Freund, sondern als Feind gesehen. In diesem Modus geht es nur noch ums Rechthaben, darum, sich zurückzuziehen oder wegzuschauen, und nicht mehr darum, gemeinsam Lösungen zu finden."

Der Ausweg sei, zu lernen, mit den Situationen, in denen das Gehirn in den Not-Modus wechselt, besser umzugehen. Es helfe, sich selbst nicht zu vernachlässigen, sich vor Augen zu führen, dass man seine Beziehung selbst gestaltet und jederzeit die Wahl hat, etwas zu verändern. So weit Hornsteiners Tipps, um nicht in den Feind-Modus zu verfallen.

In der Praxis sehen solche Hilfskonstruktionen unterschiedlich aus. Horcher und Möller haben gemerkt, dass sie eine gewisse räumliche Distanz zum Abschalten brauchen. In den Anfangsjahren lag die Agentur im Erdgeschoss, ihre eigene Wohnung im selben Haus drei Etagen darüber. „Wenn du dich im Urlaub an der Glastür der Agentur vorbeischleichst und hoffst, dass dich jetzt keiner anspricht, weißt du, es ist Zeit für räumliche Trennung", sagt Horcher. Vor vier Jahren suchte sich das Paar deswegen eine neue Wohnung.

Wulf und Garff nennen ihre Kinder als wichtigstes Korrektiv zum Arbeitsstress. „Wenn man anwesend und doch irgendwie abwesend ist, melden Kinder das einem ziemlich schnell zurück", sagt Garff. Wichtig für die Patchwork-Familie: das gemeinsame Abendessen. „Richtig ist, was funktioniert und sich gut anfühlt", resümiert Therapeutin Hornsteiner.

Nur noch Schwestern

Was passiert, wenn es sich nicht mehr gut anfühlt, haben Anja Lottmann und ihre Schwester Andrea erfahren. Schon 2002 machte Anja sich in Düsseldorf selbstständig, drei Jahre später startete Andrea in Berlin. Ab da nannten sich die beiden zwar Lottmann PR, blieben aber eigenständig. „Die zwei Schwestern" wurden zu einer Marke, das Geschäft lief – doch mit den Aufträgen wuchsen die Herausforderungen: „Es kamen Mitarbeiter dazu, der buchhalterische Aufwand stieg, Anschaffungen, Technik, Infrastruktur. Wir brauchten einen gemeinsamen Server, mussten unsere Mitarbeiter in den Büros vernetzen. Was bringt es uns, wenn Anja und Andrea an der Spitze eine Einheit bilden, aber die Arbeitsebenen in den Büros sich untereinander nicht austauschen?", sagt Anja Lottmann.

2012 reifte bei den Schwestern der Entschluss, aus zwei Agenturen eine zu machen. Eine schwierige Phase, in der Coaches halfen. Absolut notwendig, findet Anja Lottmann, „sonst steht Meinung gegen Meinung, Schwester gegen Schwester". Auch Therapeutin Hornsteiner betont: „Studien zeigen, dass Unternehmer emotional sehr mit ihrem Vorhaben verbunden sind. Es fühlt sich an wie ein eigenes Baby, das man nährt, pflegt, für das man nächtelang wachliegt. Egal, ob Arbeit oder Privatleben, es werden dieselben Gehirnareale aktiviert."

Bei Lottmanns führte die Veränderung zur Trennung: 2015 stieg Andrea aus. „Meine Schwester erkannte, dass sie etwas anderes machen wollte", sagt Anja. Als „nicht immer leicht" und „auf einer persönlichen Ebene für beide Seiten herausfordernd" bezeichnet sie die damalige Situation. „Das sind die Momente, in denen es schwierig ist. Man kann nicht abends nach Hause gehen und einfach abschalten." Heute haben sie und ihre Schwester Abstand zu den Ereignissen gewonnen und genießen es, in erster Linie Schwestern zu sein. Andrea Lottmann wollte sich auf Anfrage nicht äußern, sie konzentriere sich lieber auf ihre neuen Projekte, teilte sie mit.

Anja Lottmann setzt weiter auf das Familienmodell: Ihr Ehemann stieg in die Agentur ein. Hauptgrund: „Absolutes Vertrauen. Das hat man nur in der Familie. Daran habe ich nie gezweifelt, auch wenn es mal krachte." Ihre Lehre aus der Zeit mit ihrer Schwester: „Mit meinem Mann habe ich Dinge schriftlich fixiert, wir haben klare Verantwortlichkeiten definiert, die auch für Außenstehende offensichtlich sind." Und es gibt eine zweite Führungsebene, die Standorte von Lottmann Communications werden jeweils von angestellten Geschäftsführerinnen geleitet.

Die Patchwork-Familie: Bei der Hamburger Agentur Makers and Breakers stemmen Katja Garff (50) und Nils Wulf (53) die Geschäfte seit 2017 gemeinsam.

Privates und Berufliches trennen

Um private Baustellen nicht mit ins Büro zu nehmen, schlägt Sandra Hornsteiner vor, mit dem Partner beruflich so umzugehen wie mit jedem anderen Geschäftspartner auch. Ein Beispiel: „Wenn man etwas Geschäftliches besprechen möchte, sollte man dafür einen Geschäftstermin ansetzen, und das nicht schnell zwischen Tür und Angel oder beim Abendessen erledigen."

Die emotionale Verknüpfung bringe aber nicht nur Nachteile mit sich, sie befeuere auch die Beziehung. „Wenn es gut läuft in der Firma, man stolz ist auf das, was man erreicht hat, überträgt das Gehirn das in die Beziehung. Die Euphorie erfasst das Private – als würde man sich immer wieder neu verlieben."

Eine solche Phase erleben Ulrike und Markus Piesch. Die 42-Jährige hat sich vor zwei Jahren mit ihrer Ex-Kollegin Annabelle Atchison und der Agentur 42 Ponies selbstständig gemacht. Ihr Mann Markus kam vor etwas mehr als einem halben Jahr dazu. Wie die Lottmanns hatten

auch die Ponies gemerkt, dass sie mehr Struktur brauchten, vor allem jemanden, der Personal- und Geschäftsentwicklung sowie Buchhaltung verantwortet. Markus hatte schon vorher abends öfter mit seiner Frau in der Küche gesessen, „die Arbeitsplatte voller Klebezettel" und die Monatsabschlüsse abgearbeitet.

Dass es Bedarf gab, war also klar. Nur wer diesen Bedarf decken sollte, war nicht sofort offensichtlich. Markus Piesch, mehr als zehn Jahre lang bei RTL II in unterschiedlichen Positionen für den Ausbau des Digital-Geschäfts zuständig, hatte seinen Job bei dem Sender aufgegeben und sich zunächst eine Auszeit verordnet. Der gemeinsame Sohn kam in die Schule, Markus wollte nicht zehn oder zwölf Stunden von zu Hause weg sein: „Von der gemeinsamen Arbeit in der Agentur haben wir uns die nötige Flexibilität für unser Familienmodell erhofft."

Vor dem offiziellen Schritt war es den Pieschs wichtig, das gesamte Team mit einzubeziehen. „Zuerst musste es für Annabelle okay sein, dass ich Teil der Ponies werde", sagt Markus. „Und unsere Ponies sollten ja auch nicht denken: ‚Oh nein, noch so ein Piesch.'"

Kein Gedanke ans Scheitern

Die Testphase, ob es mit der Familie in der Agentur klappt, sollte zunächst bis Ende 2018 laufen – dann kam das Leben dazwischen. Die Pieschs stellten kurz nach Markus' Eintritt fest, dass wieder ein Kind unterwegs war. Heute ist ihre Tochter ein paar Wochen alt und Markus hat die Elternzeitvertretung für seine Frau übernommen. Nach neun Monaten möchte Ulrike wieder einsteigen: „Ich arbeite eben von dort, wo es möglich ist." Und Markus ergänzt: „Zusammen werden wir uns anderthalb Stellen teilen."

Das Modell, so betonen beide, funktioniere nur, weil flexibles Arbeiten bei den Ponies generell großgeschrieben werde. Mit einer Inhaberin in Berlin und der anderen in München arbeite man ohnehin ortsübergreifend, „und für mich ist es auch kein Problem, wenn mich jemand zu Hause auf dem Handy anruft", sagt Ulrike Piesch. Es gebe aber Mitarbeiter, die gern Feierabend haben wollen. „Uns ist wichtig, dass die Kollegen nicht antworten müssen, wenn ich abends um neun Uhr noch eine E-Mail schreibe. Am Ende muss man seinen Job machen. Wann, liegt in der individuellen Verantwortung."

Über das Scheitern oder was ist, wenn einer aussteigen möchte, haben sich beide keine Gedanken gemacht. Das seien Energien, die sie gar nicht verschwenden möchte, sagt Ulrike. Und ihr Mann fügt hinzu: „Ich bin fest davon überzeugt, dass es funktioniert. Wenn nicht, finden wir schon eine Lösung."

Ein paar Schritte weiter sind Gabriele Horcher und Thomas Möller. Ihr Baby, die Agentur, hat im vergangenen Jahr die Volljährigkeit erreicht. „Ein richtig emotionaler Moment" sei das für sie gewesen, sagt die Agenturchefin. Und auch Möller klingt wie ein stolzer Vater: Die Agentur sei wie ein Kind, das man hegt und pflegt.

Nun sei es aber an der Zeit, sich zu emanzipieren. Konkret heißt das: In rund zehn Jahren wollen beide der hauptberuflichen Tätigkeit in der Agentur den Rücken kehren. Horcher konzentriert sich schon jetzt auf ihr zweites Standbein als Speakerin zum Thema künstliche Intelligenz. Und auch für Möller ist klar: „In zehn Jahren möchte ich nicht mehr Vollzeit für die IT texten." Ein erster Schritt ist bereits getan. Im kommenden Jahr wollen beide ein Buch schreiben. Natürlich gemeinsam.

Stefanie Huland
arbeitet als freie Journalistin in Köln

Die Euphoriker: Unter dem Dach der Agentur 42 Ponies haben sich Ulrike Piesch (42) und ihr Mann Markus (45) auch geschäftlich vereint. Ulrike Piesch hat die Ponies mit ihrer Freundin Annabelle Atchison gegründet.

FOTO: 42 PONIES